

学校编码: 10384

学号: 17920071150599



分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

UDC \_\_\_\_\_

厦门大学

硕 士 学 位 论 文

南安石材企业生产模式研究

Study on Production Mode for Stone Enterprises

in Nan'an City

徐 俊

指导教师姓名: 许 志 端 教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2009 年 4 月

论文答辩时间: 2009 年 5 月

学位授予日期:

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2009 年 4 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（        ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于        年        月        日解密，解密后适用上述授权。

（        ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年        月        日

## 摘 要

世界建筑行业迅速地发展，促进了国际市场对天然石材的需求增长。中国石材资源非常丰富，石材产业已形成了专业化发展体系。中国已经成为世界首屈一指的石材生产和出口大国。在中国，福建省南安市是全国最大的石材产业基地，石材进出口总量位居中国第一。南安石材产业能够取得如此巨大的成就，与其生产模式有着莫大的关系。

本文运用战略管理、运营管理所学的知识，对当前的南安市石材行业中的企业生产管理模式进行了归纳和研究，对南安石材企业生产模式成功经验的有益总结，最后指出存在的问题并提出对策。通过 SWOT 分析工具分析了南安石材企业的经营发展战略。分析了现有的运作战略，阐述其优缺点，推出要重新规划运作战略的必要性，并阐述了如何对运作战略进行重新规划。通过介绍和分析现有的运作管理方式，指出其在新的运作战略下会存在的问题并提出改进的对策。

现有的生产管理模式，使南安石材企业实现了低成本运营，提升了其竞争能力，促使南安石材产业由小变大。但是这种模式使得产品质量波动较大、浪费行为难以避免等。作者认为南安石材企业应建立科学的组织机构，将工序承包制改为辅料承包制，制定统一的质量和技术标准等等，从而提高产品质量；由低成本竞争策略转向以质量取胜的竞争策略，走向集中差异化的发展道路，从而使南安石材产业由大变强。

希望本文的研究能为南安市石材企业的持续发展提供帮助。

**关键词：**生产模式；石材企业；运作战略

## Abstract

With the rapid development of the construction industry in the world, demands for natural stone are growing in the international market. A professional development system has been formed in the Chinese stone industry. With an abundance of stone resources, China has become the most important country that products and exports productions of stone. The largest stone industrial base is located in Nan'an city in Fujian province, whose total amount of stone import and export ranks the first in the world. The stone industry in Nan'an city is able to achieve such enormous success due to its operations mode.

According to the knowledge of strategic management and operations management, the operations mode of stone enterprises in Nan'an city and the successful experience of it are summarized and studied in this paper. Then, some existing problems are pointed out and measures are provided to solve them. Analysis of business strategy is made with SWOT Analysis. The author describes existing operations strategy, advantages and disadvantages of it, necessity for re-planning it and how to re-plan it. The next step is to elaborate the existing style of operation and management, and make an analysis of problems involved in it in terms of the new operations strategy. At last, the author comes up with the corrective actions and proposals for the problems.

Stone industry gradually becomes larger. Because, with the existing style of operation and management, the stone enterprises achieve low operating cost and enhance competitive power. But that leads to unstable quality of products, the behavior of waste, etc. The author believes that establishing a scientific organization, replacing contract system of process steps by contract system of accessories, making uniform quality and technical standards, substituting win-through-quality strategy for low-cost competitive strategy and carrying out differently centralised strategy can strengthen and expand the stone industry in Nan'an city.

The author hopes that this research can promote the continuous development of stone enterprises in Nan'an city.

**Key Words:** Production Mode; Stone Enterprises; Operations Strategy

# 目 录

第一章	绪论 .....	1
第一节	选题背景和研究意义 .....	1
第二节	研究方法和主要内容 .....	2
第三节	研究的理论基础 .....	3
第二章	石材业概况 .....	7
第一节	世界石材业简况 .....	7
第二节	中国石材业简况.....	13
第三节	南安地域特点及花岗岩石材品种.....	15
第四节	南安石材行业的外部环境分析.....	18
第三章	南安石材行业的运作战略及规划.....	22
第一节	南安石材行业的经营发展战略分析.....	22
第二节	南安石材行业的运作战略分析.....	29
第三节	南安石材行业新运作战略的规划.....	36
第四章	南安石材企业的运作管理模式的问题及改善对策.....	38
第一节	运作管理方式.....	38
第二节	运作管理模式存在的问题.....	47
第三节	运作管理模式的改善对策.....	52
结束语.....		62
参考文献.....		63
致谢.....		65

# Contents

<b>Chapter1</b>	<b>Preface.....</b>	<b>1</b>
Section1	Background and necessities of study.....	1
Section2	Research methods and contents .....	2
Section3	Theories related to the research.....	3
<b>Chapter2</b>	<b>Summary of stone industry.....</b>	<b>7</b>
Section1	Summary of stone industry in the world.....	7
Section2	Summary of stone industry in China.....	13
Section3	Geographical features and types of granites in Nan'an city.....	15
Section4	External environment analysis of stone industry in Nan'an city.....	18
<b>Chapter3</b>	<b>Operations strategy of stone industry in Nan'an city                     and re-planning it.....</b>	<b>22</b>
Section1	Business strategy analysis of stone industry in Nan'an city.....	22
Section2	Operations strategy analysis of stone industry in Nan'an city....	29
Section3	Planning a new operations strategy of stone industry in Nan'an city.....	36
<b>Chapter4</b>	<b>Problems of stone enterprises' operations mode                     in Nan'an city and improvements.....</b>	<b>38</b>
Section1	The style of operation and management.....	38
Section2	Problems in the mode of operation and management .....	47
Section3	Improvements in the mode of operation and management.....	52
	<b>Conclusion.....</b>	<b>62</b>
	<b>References.....</b>	<b>63</b>
	<b>Acknowledgement.....</b>	<b>65</b>

厦门大学博硕士论文摘要库



## 第一章 绪论

### 第一节 选题背景和研究意义

#### 一、选题的背景

中国石材行业是一个年轻的行业，严格意义上的现代石材工业仅有二三十年的发展历史，也正是因为把握住了中国经济高速发展的机遇，中国石材业才在短期内获得了迅速的发展。无论从规模、从业人数、产值等方面中国均当之无愧地成为了第一石材大国。而福建省的石材产销量已经多年蝉联第一，福建省南安市是全国最大的石材产业基地，年产石板材 1.5 亿平方米、工艺石材 5000 万立方米，分别占到全国石材产量的 50%和石材产品市场份额的 70%。南安进口石材量已占中国进口总量的 60%，出口石材量占中国出口总量的 55%，是中国最大的石材原材料集散地和物流贸易中心。

中国石材行业的成功依附于国内高速发展的经济和建筑业，以及国外房地产业的持续增长。在当前金融海啸的不利形势之下，中国石材业所赖以高速发展的基础已发生了根本性的变化，甚至出现了大面积的衰退。受劳动力、石材资源、环境成本大幅增长以及人民币升值等多重因素影响，中国石材行业的出口贸易受到较大的影响。但是南安的石材行业依然领先于中国石材行业，积极面对挑战；部分南安大型石材企业甚至走出中国，在世界范围内生产经营。中国石材市场与世界经济结合越来越紧密，竞争越来越激烈。在此背景下，我们有必要探究南安石材行业的生产模式，从而了解其生存之道。

#### 二、研究的意义

南安的石材产品生产由来已久，但真正能打造中国乃至世界石材品牌的企业屈指可数，而企业能真正创立出自己的石材品牌也是凤毛麟角。南安石材企业普遍存在企业规模效益低、集约化程度低等缺点。企业之间盲目地低价恶性竞争，严重地制约了南安石材产业的可持续发展。

但是，南安的石材企业保持着旺盛的活力，能够快速满足消费者对石材产品需求日趋主体化、个性化和多样化的需求，能够适应石材市场的快速变化。这种对市场需求的快速反应能力离不开南安石材企业灵活的生产管理模式。在这种形势下，探索南安石材企业生产管理模式就显得尤为重要。通过对南安石材行业

生产模式的研究，让读者了解整个石材企业的经营战略和运作管理方式，这种方式是如何使南安石材企业走向成功的；让石材企业的管理者了解这种管理模式为其带来成功的同时也存在着一定的隐患；为改善企业的运营管理及改进企业战略提供一定的帮助。

## 第二节 研究方法和主要内容

本文运用战略管理、运营管理所学的知识，对当前的南安石材行业中的企业生产管理模式进行了归纳和研究，从中发现问题，并提出改进建议。通过对文献资料的收集、与业内人士的交流，分析了南安石材行业现有的经营战略、运作战略和运作管理方式。运用相关的理论知识对南安石材行业的运作战略和运作管理方式中存在的问题作了深入分析，并提出了改进意见，为南安石材行业能够更好地适应市场的需求和变化、走向科学化管理提供切实有效的帮助。本文分为四个部分进行讨论：

第一章首先介绍了选题的背景和意义、研究的方法和主要内容，最后介绍了本文研究的相关理论。

第二章介绍了石材行业的发展状况，包括国际和中国国内的情况；介绍了福建及南安的石材资源状况，展示了石材市场的环境、发展前景以及南安市发展石材产业的资源优势、地理优势。通过 PEST 工具分析了南安石材行业的外部发展环境等。

第三章通过 SWOT 分析工具分析了南安石材企业的经营发展战略。分析了现有的运作战略，阐述其优点和导致产品质次价低等缺点，推出要重新规划运作战略的必要性。最后阐述了新的运作战略的规划，以帮助石材加工企业提高产品质量和获取高额的利润。

第四章先对整体的运作系统做概述分析，介绍和分析现有的运作管理方式，分析了主要的生产流程。分别针对这两种流程总结其特点和优势，指出在新的运作战略下会存在的质量难以控制和生产成本难以抑制等问题。最后，提出改进的对策，促使南安石材企业的运作管理模式能够提升企业的竞争能力。

### 第三节 研究的理论基础

#### 一、PEST 分析理论

PEST 分析是战略咨询顾问用来帮助企业检阅其外部宏观环境的一种方法。是指宏观环境的分析，宏观环境又称一般环境，是指影响一切行业和企业各种宏观力量。对宏观环境因素作分析，不同行业和企业根据自身特点和经营需要，分析的具体内容会有差异，但一般都应对政治（Political）、经济（Economic）、技术（Technological）和社会（Social）这四大类影响企业的主要外部环境因素进行分析。简单而言，称之为 PEST 分析法。

政治环境包括一个国家的社会制度，执政党的性质，政府的方针、政策、法令等。不同的国家有着不同的社会性质，不同的社会制度对组织活动有着不同的限制和要求。即使社会制度不变的同一国家，在不同时期，由于执政党的不同，其政府的方针特点、政策倾向对组织活动的态度 and 影响也是不断变化的。

经济环境主要包括宏观和微观两个方面的内容。宏观经济环境主要指一个国家的人口数量及其增长趋势，国民收入、国民生产总值及其变化情况以及通过这些指标能够反映的国民经济发展水平和发展速度。微观经济环境主要指企业所在地区或所服务地区的消费者的收入水平、消费偏好、储蓄情况、就业程度等因素。这些因素直接决定着企业目前及未来的市场大小。

社会文化环境包括一个国家或地区的居民教育程度和文化水平、宗教信仰、风俗习惯、审美观点、价值观念等。文化水平会影响居民的需求层次；宗教信仰和风俗习惯会禁止或抵制某些活动的进行；价值观念会影响居民对组织目标、组织活动以及组织存在本身的认可与否；审美观点则会影响人们对组织活动内容、活动方式以及活动成果的态度。

技术环境除了要考察与企业所处领域的活动直接相关的技术手段的发展变化外，还应及时了解国家对科技开发的投资和支持重点；该领域技术发展动态和研究开发费用总额；技术转移和技术商品化速度；专利及其保护情况等。<sup>[1]</sup>

#### 二、SWOT 分析理论

SWOT 方法是美国哈佛商学院率先采用的一种经典的战略规划的分析方法，它根据企业拥有的资源，全面分析企业内部优势和劣势、外部的机会与威胁，从

而选择适当的管理模式。该方法简洁实用，它最大的长处是能抓住最能影响企业的战略的几个核心因素进行详细的分析，收集与描述那些对企业发展与成长有影响的内部与外部因子。SWOT 分析法，是综合考虑企业内部条件和外部环境的各种因素，从而进行系统评价。S 是指企业内部的优势（Strengths），W 是指企业内部的劣势（Weaknesses），O 是指企业外部环境的机会（Opportunities）。T 是指企业外部环境的威胁（Threats）。

优劣势分析主要是着眼于企业自身的实力及其与竞争对手的比较，而机会和威胁分析将注意力放在外部环境的变化及对企业的可能影响上。但是，外部环境的同一变化给具有不同资源和能力的企业带来的机会与威胁却可能完全不同，因此，两者之间又有紧密的联系。

SWOT 模型是一种可以帮助战略管理者制定四类战略的重要匹配工具，即 SO 战略、ST 战略、WO 战略和 WT 战略，是一种广泛使用的战略分析和制定方法。SO（增长型）战略即优势-机会战略，是一种发挥企业内部优势且利用企业外部机会的战略。WO（扭转型）战略即劣势-机会战略的目标是通过利用外部机会来弥补内部弱点。ST（多种经营）战略即优势-威胁战略，是利用本企业的优势回避或减轻外部威胁的影响。WT（防御型）战略即弱点-威胁战略是一种旨在减少内部弱点，同时回避外部环境威胁的防御性技术。<sup>[3]</sup>

### 三、运作管理理论

生产运作战略是指在企业经营战略的总体框架下，决定如何通过运作活动来达到企业的整体经营目标。它根据对企业各种资源要素和内外部环境的分析，对与运作管理以及运作系统有关的基本问题进行分析与判断，确定总的指导思想以及一系列决策原则。

生产运作战略的目的是为了支持和完成企业的总体战略目标服务的。生产运作战略的研究对象是生产运作过程和生产运作系统的基本问题；所谓基本问题是指包括产品选择、工厂选址、设施布置、生产运作的组织形式、竞争优势要素等。生产运作战略的性质是对上述基本问题进行根本性谋划，包括生产运作过程和生产运作系统的长远目标、发展方向和重点、基本行动方针、基本步骤等一系列指导思想和决策内容。

生产运作战略作为企业整体战略体系中的一项职能战略,它主要解决在运作职能领域内如何支持和配合企业在市场中获得竞争优势。生产运作战略一般分为两大类:一类是结构性战略,包括设施选址、运作能力、纵向集成和流程选择等长期的战略决策问题;另一类是基础性战略,包括劳动力的数量和技能水平、产品的质量、生产计划和控制、企业的组织结构等时间跨度相对较短的决策问题。

生产运作战略主要包括生产运作的总体战略、产品战略、产品与服务竞争策略、运作组织方式、纵向集成与供应链结构。生产运作的总体战略主要包括自制与外购的决策、品种与批量的决策、质量战略三个方面的内容,是这三个方面战略的综合运用。产品战略决策决定企业新产品或新服务项目的引进,现有产品的改进或改组以及过时产品的淘汰;主要包括新产品的选择、产品组合决策、生产进出策略。产品与服务竞争策略确定如何使企业拥有和保持其独特的竞争力;竞争力是一个企业在自由和公平的市场条件下生产经得起市场考验的产品和服务,创造附加价值,从而维持和增加企业实际收入的能力程度。运作组织方式是指以什么样的基本形式来组织生产运作资源、设计运作系统,包括运作系统的结构及其运行方式,主要解决在什么地方做和怎么做的问题,包括选址、设施布置、工艺流程、生产技术的选择、工作设计等方面。选择的标准主要取决于产品特点、运作技术、生产批量以及产品的标准化程度。纵向集成是指在一个从原材料供应到产品加工制造、装配完成,再到产品最终交付给顾客的完整供应链的活动中,一个企业的生产运作所包括的环节的多少,只有先确定了这一问题之后,才能考虑企业内部的生产运作组织形式。

组织所需资源形式的选择主要有三种,即工艺对象专业化形式、产品对象专业化形式和混合组织形式。工艺对象专业化形式以工艺为中心组织设备、人员等运作资源,为每一工序提供一个工作场地,一个工序完成产品产出所需的某一特定功能,为完成该功能所需的同类设备、同类型工种的人员集中在该场地,从事工艺方法相同或相似的工作。产品对象专业化形式以产品或顾客对象为中心组织运作资源,按照不同的对象分别建立不同的工作场地,在同一个生产单位中,集中为加工某一产品所需的不同设备和不同工种的工人,完成一件产品或某一类顾客服务所需的工序在该生产单位中按产品加工顺序的先后而分别排列,使该产品

的大部分工艺或全部工艺都能够在该生产单位完成。混合组织形式是介于上述两者之间的中间型组织方式，由产品产量和加工路线特性所决定的。<sup>[4]</sup>

精益生产又称精良生产，其中“精”表示精良、精确、精美；“益”表示利益、效益等等。精益生产就是及时制造，消灭故障，消除一切浪费，向零缺陷、零库存进军。它是美国麻省理工学院在一项名为“国际汽车计划”的研究项目中提出来的。精益生产综合了大量生产与单件生产方式的优点，力求在大量生产中实现多品种和高质量产品的低成本生产。精益生产强调质量是生产出来而非检验出来的，由生产中的质量管理来保证最终质量，生产过程中对质量的检验与控制，在每一道工序都进行。重在培养每位员工的质量意识，在每一道工序进行时注意质量的检测与控制，保证及时发现质量问题。如果在生产过程中发现质量问题，根据情况，可以立即停止生产，直至解决问题，从而保证不出现对不合格品的无效加工。<sup>[5]</sup>

推动式生产是指按照 MRP 的计算逻辑，各个部门都是按照公司规定的生产计划进行生产。上一工序无需为下一工序负责，生产出产品后按照计划把产品送达后工序即可，这种方式称之为推动式生产。计划部门根据市场需求，对于最终产品的生产进行分解，将相应的生产任务和提前期传达给各个生产部门。最后细化为每个零部件的投入产出计划和相应的订购计划。而对于各个部门而言，需要按照计划组织生产，生产结束后将实际完成情况汇报给计划部门，同时将完成品送往工序上的下一个生产部门。

所谓拉动式生产方式，是在储备一定的成品和工序在制品的条件下，根据需求由后向前层层拉动每道工序生产，从而达到按时按量提供所需产品。在拉动式生产中，是后一作业根据需要加工多少产品，要求前一作业制造正好需要的零件。“看板”就是在各个作业之间传递这种信息和运营这种系统的工具。<sup>[5]</sup>

## 第二章 石材业概况

### 第一节 世界石材业简况

石材是人类建筑史上应用最早的建筑材料。天然石材的开采、加工、贸易、使用是一项古老的活动，它贯穿于整个人类文明史。建筑石材不仅仅作为基石用材，而且因为其特有的色泽和纹理美在室内外环境中得到更广泛的应用，特别是在装饰环境中担当了非常重要的角色，无论墙面、地面、柱面由于石材的装饰，为古今建筑平添了许多动人的魅力，凡优秀的世界建筑，大都有石材的表现。如今，石材应用范围也从单一使用在建筑领域扩展到环保、市政、园林、水利、化工、家居等方面，成为涉及领域十分广泛的国际化的新兴产业。

目前世界有一百多个国家和地区非常重视发展石材工业，年产 200 万吨以上的石材生产大国包括中国、意大利、西班牙、印度、巴西、希腊、葡萄牙等国家。目前世界石材使用大国或地区包括中国、日本、德国、美国、韩国、巴西、法国、中国台湾省、西班牙、希腊、葡萄牙、土耳其、意大利、印度、埃及等。世界石材生产与贸易中心逐渐由欧洲转移到亚洲，中国、印度等国家的石材行业逐渐发展壮大，而中国正在成为世界石材的加工中心。世界石材市场主要由欧洲石材市场、北美石材市场、亚洲石材市场、中东石材市场组成。

表 2-1：2005-2007 年世界主要国家进口石材加工产品统计（加工产品量折成所用荒料量计算）

单位：吨

主要进口国家和地区	2005	2006	2007	07/06 增减 (%)	07/05 增减 (%)	06/05 增减 (%)
美国	7,149,900	8,553,040	8,061,380	-5.75	12.75	19.62
韩国	3,404,680	3,941,620	4,811,150 <sup>①</sup>	22.06	41.31	15.77
日本	2,709,420	2,594,300	2,390,480	-7.86	-11.77	-4.25
德国	1,355,080	1,412,880	1,563,560	10.66	15.39	4.27
比利时	661,100	799,400	1,156,520	44.67	74.94	20.92
意大利	827,800	813,280	831,560 <sup>①</sup>	2.25	0.45	-1.75
西班牙	439,180	610,600	789,940	29.37	79.87	39.03
俄罗斯	335,760	443,800	553,980	47.36	94.78	32.18
英国	382,700	476,200	554,500	16.44	44.89	24.43
荷兰	449,980	619,860	527,340	-14.93	17.19	37.75
法国	335,280	470,620	456,480	-3.00	36.15	40.37
波兰	157,940	238,900	407,980	70.77	158.31	51.26
中国台湾	305,740	340,740	385,320	13.08	26.03	11.45
瑞士	287,320	334,700	366,540	9.51	27.57	16.49
奥地利	283,240	261,300	326,540	24.97	15.29	-7.75
希腊	168,540	202,760	283,140	39.64	68.00	20.30
中国香港	306,240	302,560	268,940	-11.11	-12.18	-1.20
黎巴嫩	204,220	177,060	226,980	28.19	11.14	-13.30
中国(参照)	108,380	118,480	92,460	-21.96	-14.69	9.32
世界石材加工产品总进口量	20,855,000	23,848,994	25,165,950	5.52	20.67	14.36

资料来源：旭岩. 2007 年国际石材生产和贸易形势评价及统计(二)[J]. 石材, 2008, (11):30-35.

<sup>①</sup> 原表数据有误, 参照旭岩. 2006 年世界石材生产和进出口贸易走势与相关统计分析[J]. 石材, 2007, (10):15-22. 以及根据百分比数据重新计算得出新数据。



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库